

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 SISTEM PENILAIAN KINERJA

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional, pada dasarnya penilaian ditekankan pada aspek keuangan, seperti ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan ( Kaplan dan Norton, 1996 ).

## 1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Adapun penilaian kinerja menurut Mulyadi ( 1997 : 419 ) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang

## 1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Adapun penilaian kinerja menurut Mulyadi ( 1997 : 419 ) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang

disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif ( Mulyadi, 1997 : 435 - 436 ), yaitu :

#### **1. Ukuran Kriteria Tunggal ( *Single Criteria* )**

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu. Misal, manajer produksi diukur kinerjanya dari tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan mengabaikan pertimbangan penting lain mengenai mutu, biaya, pemeliharaan ekuipmen, dan sumber daya manusia.

#### **2. Ukuran Kriteria Beragam ( *Multiple Criteria* )**

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Misal, manajer divisi diukur dengan berbagai kriteria profitabilitas, pangsa pasar,

produktivitas, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat, keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang.

### 3. Ukuran Kriteria Gabungan ( *Composite Criteria* ).

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja. Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misal, manajer divisi diukur kinerjanya dari dua unsur: provitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 4 dan 6. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang.

Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya.

## 2.2 PENGERTIAN BALANCED SCORECARD

### 1. Definisi *Balanced Scorecard*

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata “berimbang” (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non-keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan, pengertian “kartu skor” (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Banyak ahli yang mencoba mendefinisikan *balanced scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton seperti dikutip oleh Yuwono, Sukarno, dan Ichsan di dalam buku berjudul “Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*” (2002 : 7), *balanced scorecard* merupakan :

*“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the results of actions already taken... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.”*

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997 : 27) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai :

*“A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.”*

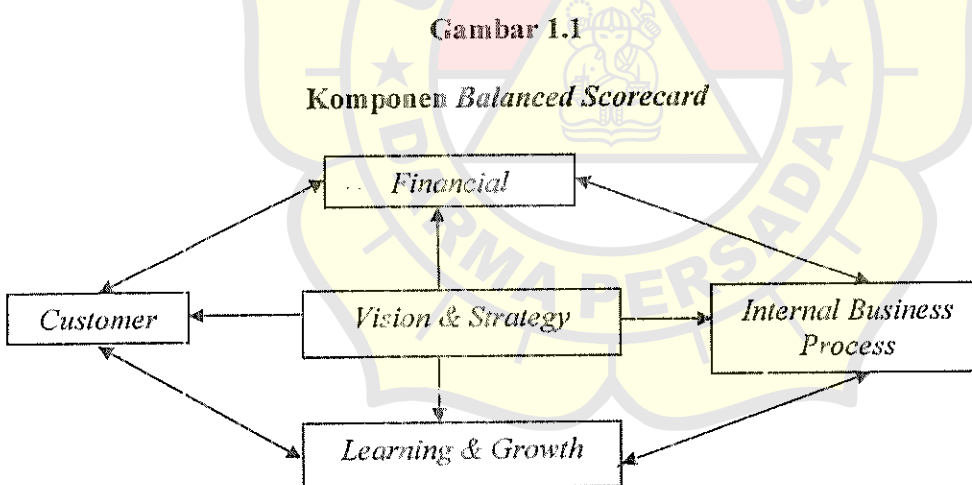
Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi dan riset yang dilakukan, disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non-keuangan (pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran).

*Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan di semua tingkatan dalam perusahaan. Tujuan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari proses atas-bawah yang berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha.

*Balanced scorecard* memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi para eksekutif dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategik perusahaan ke dalam beberapa himpunan tolok ukur kinerja yang terkait secara logis satu sama lain. *Balanced scorecard* tidak hanya menyajikan tolok ukur, tetapi merupakan sistem manajemen yang dimaksudkan untuk memotivasi perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*) terhadap faktor-faktor kritis seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk, aktivitas, proses, biaya, dan

sumber daya. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok, yaitu ( Kaplan dan Norton, 1996 ) :

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham ( Perspektif keuangan ).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ( Perspektif pelanggan ).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan ( Perspektif proses bisnis internal ).
4. Apakah perusahaan harus terus-menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ( Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ).



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996 : 76

## 2. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Dengan Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

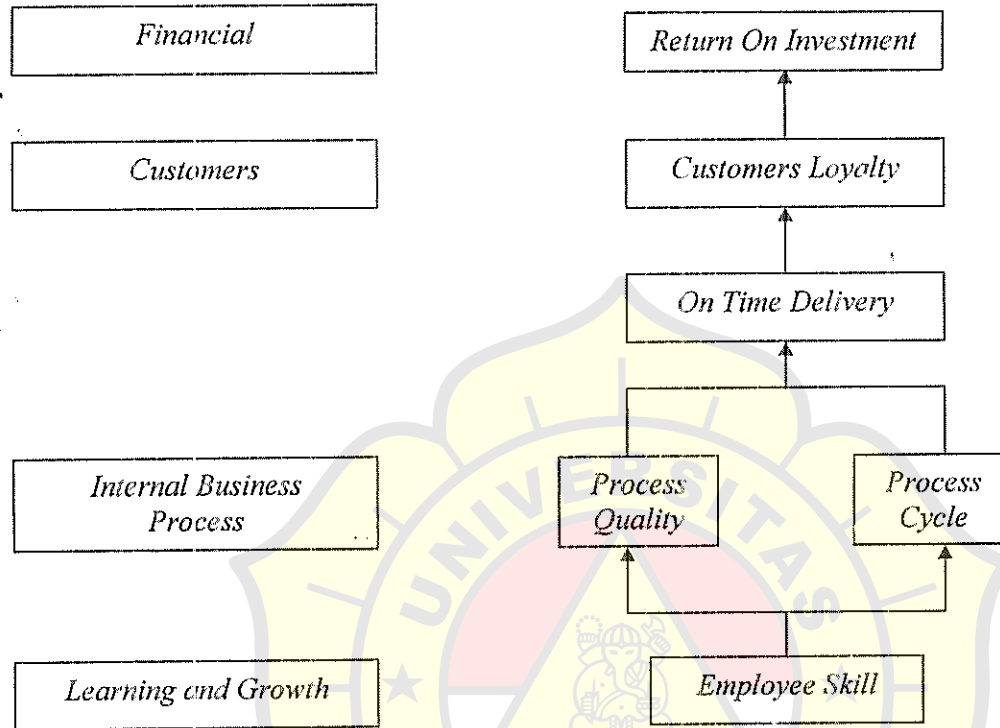
Kaplan dan Norton di dalam buku yang berjudul "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: *Balanced Scorecard*" ( 2000 : 129 - 131 ) terjemahan Peter R. Yosi Pasla, mengidentifikasi tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* dikaitkan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, yaitu :

### 1. Hubungan Sebab-Akibat

Hubungan sebab-akibat ( *cause and effect* ) mengindikasikan bahwa *scorecard* yang disusun harus mengindikasikan dan membuat eksplisit ukuran hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Hubungan sebab-akibat tersebut dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka ( *if-then* ). Setiap ukuran yang dipilih untuk *balanced scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Dibawah ini adalah hubungan sebab-akibat keempat perspektif dalam *balanced scorecard*.

Gambar 1.2

Hubungan Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996 : 31

## 2. Faktor Pendorong Kinerja

Bahwa sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat antara ukuran hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Ukuran hasil tanpa faktor pendukung kinerja tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai, karena tidak memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan yang tidak dihubungkan dengan hasil yang ditetapkan dapat mendorong program perbaikan lokal yang tidak akan

memberi nilai kepada perusahaan baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

### 3. Keterkaitan dengan Masalah Keuangan

Seperti diketahui bahwa aspek keuangan merupakan sumber dari segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen di masa lampau. Oleh karena itu, aspek keuangan sebagai tujuan akhir harus dikaitkan dengan berbagai aktivitas operasional. Dengan kata lain, hubungan sebab-akibat semua ukuran di dalam semua *scorecard* harus terkait dengan tujuan finansial perusahaan.

### 3. Komponen *Balanced Scorecard*

Berikut adalah komponen-komponen penting dalam *balanced scorecard* :

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu :

##### a) *Growth* ( Berkembang )

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini, suatu perusahaan memiliki tingkat

pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan perusahaan harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta memelihara dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan mungkin membutuhkan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pangsa pasar yang telah ditargetkan atau menurut kelompok pelanggan dan wilayah.

b) *Sustain* ( Bertahan )

Suatu tahapan dimana perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional

secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) Harvest ( Panen )

Tahap ini merupakan tahap kematangan ( *mature* ), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen ( *harvest* ) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Pada setiap tahap siklus bisnis, *balanced scorecard* menyediakan beberapa alternatif pelaksanaan strategi perusahaan ( Kaplan dan Norton, 1996 : 51 ), yaitu:

1. Revenue Growth and Mix

Berkenaan dengan pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, menjangkau pelanggan dan pasar yang baru, mengubah bauran produk dan jasa melalui penawaran penambahan nilai yang lebih tinggi dan mengubah harga produk dan jasa.

## 2. Cost Reduction / Production Improvement

Berkenaan dengan upaya untuk menurunkan biaya, baik berupa biaya langsung atau tidak langsung.

## 3. Asset Utilization Investment Strategy

Sasaran penggunaan aktiva ( *asset utilization* ) adalah manajer berusaha untuk mengurangi modal kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan volume dan bauran produksi. Manajer berusaha keras untuk memanfaatkan dengan optimal aktiva tetap dengan cara meningkatkan kapasitas secara optimal, menggunakan sumber daya yang langka secara efisien dan membuang aktiva yang memberikan tingkat pengembalian yang tidak sesuai dengan nilai pasarnya. Semua usaha ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan hasil yang diperoleh dari aktiva fisik dan finansialnya.

## 2. **Perspektif Pelanggan**

Pada masa lalu, seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan

melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen ( Heppy Julianto, 2000 : 34 - 35 ).

Terdapat dua kelompok pengukuran kinerja perusahaan bagi pelanggan. Yang pertama adalah *Core Measurement Group* atau pengukuran inti yang merupakan pengelompokan dari beberapa pengukuran generik bagi perusahaan ( Kaplan dan Norton, 1996 : 67 ), pengukuran tersebut terdiri dari :

a) *Market Share*

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.

b) *Customer Retention*

Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.

c) *Customer Acquisition*

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan perusahaan menarik atau memenangkan *customer* atau bisnis baru.

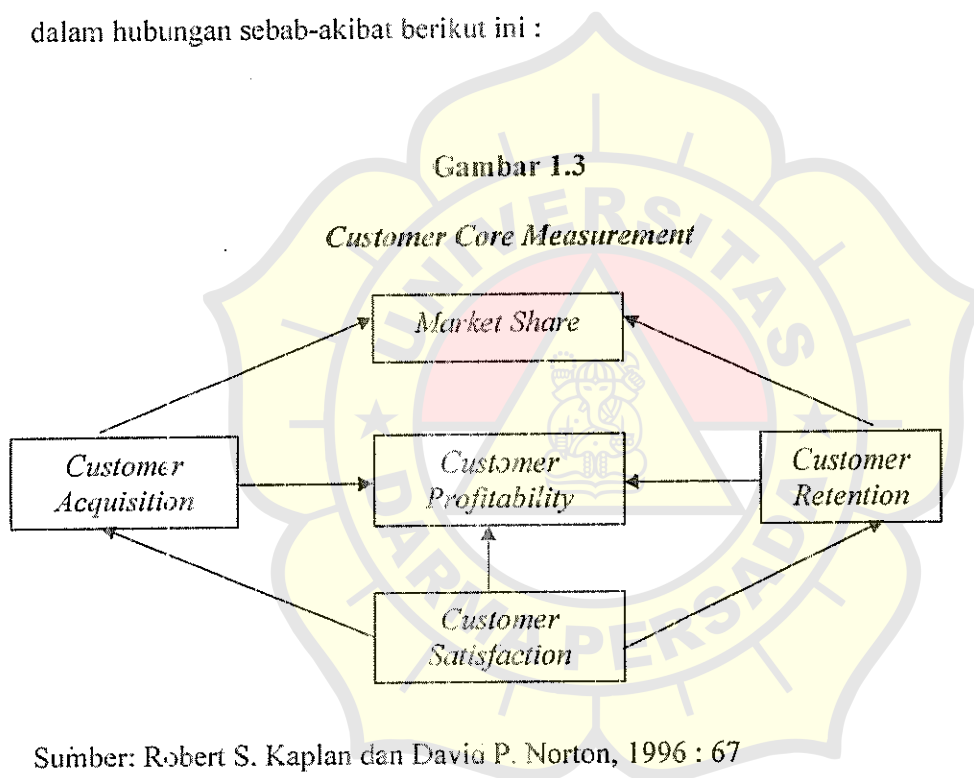
d) *Customer Satisfaction*

Mengukur seberapa jauh pelanggan puas terhadap pelayanan perusahaan.

e) Customer Profitability

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari *customer* atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer* tersebut.

Kelima pengukuran ini, menurut *balanced scorecard* dapat dikelompokkan di dalam hubungan sebab-akibat berikut ini :



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996 : 67

Kelompok pengukuran kinerja kedua di dalam perspektif ini adalah *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance driver* atau pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Value Proposition*

menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan konsumen. *Value Proposition* adalah konsep kunci untuk memahami penentu-penentu pada *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar. Atribut yang disajikan dapat dibedakan ke dalam tiga kategori ( Kaplan dan Norton, 1996 : 73 ), yaitu :

1. Atribut-atribut produk ( fungsi, harga dan mutu )

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

2. Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

3. Citra dan reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud ( *intangible* ) yang membuat *customer* tertarik pada suatu perusahaan. Citra dan reputasi juga

menyebabkan perusahaan dapat secara pro-aktif memperkenalkan dirinya pada pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton ( 1996 ), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi :

#### a. Inovasi

Dalam proses ini, perusahaan meneliti kebutuhan *customer* yang masih tersembunyi. Lalu, perusahaan menciptakan produk / jasa yang dibutuhkan tersebut. Aktivitas ini menentukan suksesnya perusahaan dalam jangka panjang. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini, tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

Proses ini berawal dari penerimaan pesanan *customer* sampai dilakukannya pengiriman produk / jasa pada *customer*. Proses ini mudah diukur karena sifat kejadiannya rutin. Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan, antara lain: *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa, serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya, seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk mempersempit kesenjangan tersebut, perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk pelatihan terhadap karyawan (*reskilling employees*), meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996) :

##### a) Karyawan

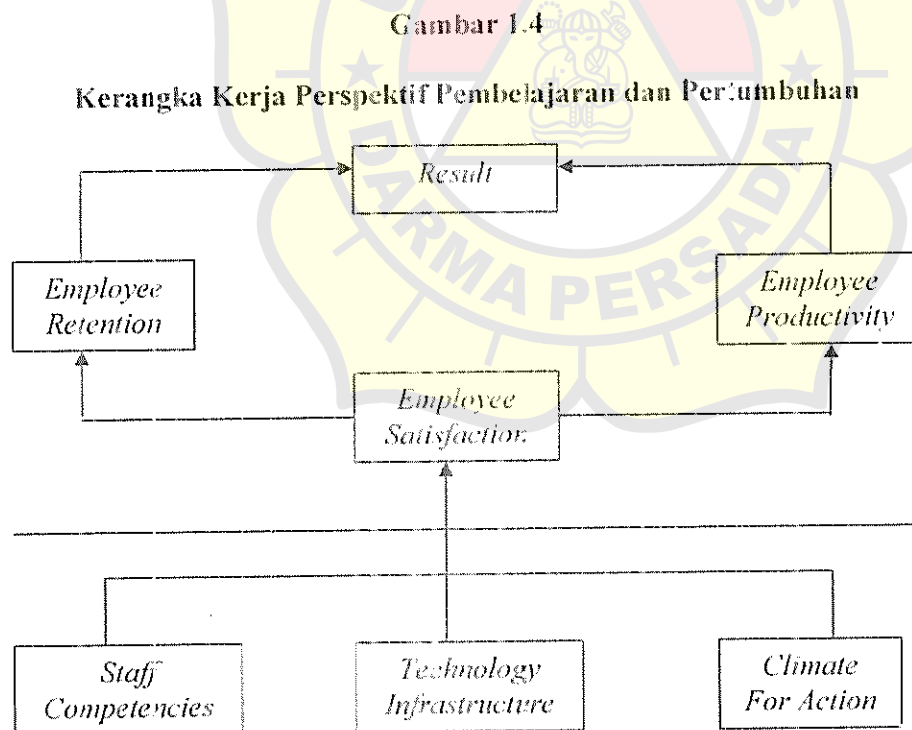
Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja, setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus-menerus.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

c) Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan

Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antar individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok atau tim.



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996 : 129

#### 4. Kelebihan *Balanced Scorecard*

Kelebihan dari penerapan *balanced scorecard*, antara lain :

- 1) *Balanced Scorecard* meletakkan strategi, struktur, dan visi perusahaan sebagai pusat perhatian manajer.
- 2) *Balanced Scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, sehingga manajemen tetap berfokus pada proses bisnis secara keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi aktual yang sedang berjalan selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3) *Balanced Scorecard* membantu mempertahankan keseimbangan antara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.
- 4) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer perusahaan untuk dapat menilai bagaimana civisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang.
- 5) *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan.

#### 5. Perbedaan Antara *Balanced Scorecard* Dengan Sistem Pengukuran

##### Tradisional

Perbedaan antara sistem pengukuran kinerja menurut *balanced scorecard* dengan perspektif tradisional adalah sebagai berikut :

- a) Kriteria yang digunakan dalam *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja lebih luas daripada yang digunakan oleh perspektif tradisional. Sistem pengukuran tradisional cenderung menekankan pada aspek keuangan sebagai indikator utama. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* menambah tolok ukur keuangan dengan tiga aspek tambahan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- b) Sistem pengukuran kinerja berdasarkan perspektif tradisional hanya melaporkan apa yang telah terjadi pada periode yang lalu atau saat ini tanpa menunjukkan bagaimana para manajer dapat memperbaiki kinerja pada periode berikutnya. Sedangkan *balanced scorecard* berusaha untuk mengatasi kekurangan ini dengan menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.
- c) Perspektif tradisional yang hanya bertumpu pada kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan, tidak memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja harta tak berwujud dan harta intelektual. Sedangkan di dalam pendekatan *balanced scorecard* yang diukur adalah seluruh aspek perusahaan.

## 2.3 Perspektif Pengukuran Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*

### 1. Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi,

serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return On Investment*, *Economic Value Added*. Selanjutnya Kaplan ( 1996 ) menjelaskan bahwa ada tiga tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan, yaitu pertumbuhan ( *growth* ), bertahan ( *sustain* ) dan panen ( *harvest* ). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru. Selanjutnya, Blocher ( 2000 : 188 ) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan ( *sales life cycle* ) dari suatu produk terdiri dari empat fase, yaitu: (1) pengenalan produk, (2) pertumbuhan, (3) kematangan, (4) penurunan tahap siklus kedua, yaitu bertahan ( *sustain* ), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi-strategi jangka panjang. Pengukuran pada tahap ini

bisa diukur dengan *return on investment*, *economic value added*. Tahap ketiga yaitu tahap kematangan ( *mature* ). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi, perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan ( 1996 ) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan ( *customer drive strategy* ), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas

tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Kaplan ( 1996 ) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, proses operasi dan layanan purna jual ( *after sales service* ).

Dalam tahap inovasi ( dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *Research and Development - R & D* ), perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan, baik sekarang, maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi ini perusahaan mencoba untuk merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasi serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk ( *litbang* ), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi "litbang" ini.

Tahap selanjutnya, yaitu proses operasi. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

Tahap terakhir, layanan purna jual. Tahap ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk / jasa dilakukan. Mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people, system, dan organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan ( 1996 ) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut :

##### 1. Kemampuan Pekerja

Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian, tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan

efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah: a) tingkat kepuasan pekerja pegawai, b) tingkat perputaran tenaga kerja, dan c) besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.

## 2. Kemampuan sistem informasi

Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan, tapi apabila jangka waktunya telah berlalu, maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

## 3. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran

Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan. Kaplan dan Norton ( 1996 : 30 ) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, bahwa kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil

dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumber daya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

## 2.4 Hubungan Antar Perspektif

### 1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Masing-masing tahap memiliki tujuan keuangannya sendiri serta pengukuran yang menyertainya.

#### a) Growth

Merupakan tahap awal suatu siklus usaha. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mengembangkan produk atau jasa yang dimilikinya. Perusahaan membutuhkan banyak sumber daya untuk mengembangkan bisnisnya. Perusahaan banyak melakukan investasi pada aktiva tetap, jaringan distribusi, pelanggan dan sebagainya. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat

pertumbuhan penjualan di berbagai pangsa pasar sasaran dan pertumbuhan pendapatan.

b) Sustain

Sebagian perusahaan berada pada posisi bertahan ini. Pada tahap ini perusahaan masih menarik secara investasi tetapi investor menuntut tingkat pengembalian yang tinggi. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasarnya. Pertumbuhan dari segi penjualan produk atau jasa mungkin kecil. Investasi yang dilakukan perusahaan lebih banyak ke arah penambahan kapasitas dan perbaikan berkelanjutan. Tujuan keuangan dalam tahap ini adalah profitabilitas. Tujuan yang seperti ini dinyatakan dalam ukuran yang berkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misal ROI, ROCE ( *Return On Capital Employed* ), dan EVA.

c) Harvest

Pada tahap menuai ini, perusahaan sudah mencapai tingkat kematangan dalam siklus hidupnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi secara signifikan dalam pengembangan dan pembangunan fasilitas baru. Investasi yang dilakukan adalah investasi dalam jangka pendek dan mempunyai kejelasan pengembalian modalnya. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas balik ke perusahaan. Tujuan keuangan utamanya adalah arus kas operasi ( sebelum depresiasi ) dan penghematan berbagai

kebutuhan modal kerja. Pengukuran yang dipakai pada perspektif ini masih menggunakan berbagai ukuran keuangan, seperti ROI, RI ( *Residual Income* ), dan EVA. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif *customer* ini, manajer perusahaan akan mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi kemudian akan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan segmen tersebut. Pengukuran yang biasa dilakukan adalah kepuasan konsumen, jumlah penambahan *customer* baru, profitabilitas *customer*, dan pangsa pasar pada segmen tersebut. Selain itu, pengukuran yang bisa dilakukan oleh perusahaan didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan pelanggan atas produk / jasa yang dihasilkan perusahaan. Misalnya, waktu produksi, kualitas, dan harga.

Kaplan dan Norton ( 1996 ) membagi pengukuran atas *customer* ini menjadi dua, yaitu kelompok pengukuran *customer* utama dan pengukuran di luar kelompok utama. Kelompok pengukuran utama *customer* ini terdiri dari :

### a. *Market Share*

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.

b. *Customer Retention*

Mengukur suatu tingkatan dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan *customer*.

c. *Customer Acquisition*

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan perusahaan menarik atau memenangkan *customer* atau bisnis baru.

d. *Customer Satisfaction*

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja-kinerja tertentu dalam proporsi nilai.

e. *Customer Profitability*

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari *customer* atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer* tersebut.

Kelompok pengukuran di luar nilai utama terdiri dari :

a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk / jasa ini, meliputi fungsi, harga, dan mutu produk / jasa.

b. Hubungan *Customer*

Hubungan *customer* ini, mencakup penyampaian produk / jasa kepada *customer* dan bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi ini, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada suatu perusahaan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Perbedaan perspektif bisnis internal, antara pendekatan tradisional dan pendekatan BSC, adalah :

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam

pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Menurut Kaplan dan Norton ( 1996 ), rantai nilai dari proses bisnis internal ini, meliputi tiga proses bisnis utama, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi ini, perusahaan meneliti kebutuhan *customer* yang masih tersembunyi. Lalu perusahaan menciptakan produk / jasa yang dibutuhkan tersebut. Aktivitas ini menentukan suksesnya perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran yang digunakan untuk proses inovasi ini, antara lain: prosentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk memperoleh generasi produk berikutnya, waktu siklus, perolehan, titik impas waktu ( *break even time* ).

b. Proses Operasi

Proses operasi ini berawal dari penerimaan pesanan *customer* sampai dilakukannya pengiriman produk / jasa pada *customer*. Proses operasi ini mudah diukur, karena sifat kejadiannya rutin. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti waktu respons, kualitas, dan biaya ditambah dengan pengukuran fleksibilitas dan karakteristik spesifik dari produk / jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan.

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual ini mencakup kegiatan garansi, aktivitas perbaikan, penanganan atas barang rusak dan dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran. Pengukuran yang digunakan dalam layanan purna jual ini sama dengan pengukuran pada proses operasi, yaitu waktu, kualitas, dan biaya.

4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Dalam rangka mencapai tujuan proses bisnis intern, perusahaan harus memiliki personel yang memiliki kemampuan dan kecakapan tinggi. Kaplan dan Norton ( 1996 ) menjelaskan tiga kategori utama dalam perspektif ini, yaitu: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

a. Kapabilitas Pekerja

Pengukuran kemampuan pekerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pekerja, kesetiaan pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan penentu dari kedua pengukuran berikutnya. Pengukuran kepuasan pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan angka indeks dengan skala tertentu. Sedangkan untuk kesetiaan pekerja, dapat diukur lewat rasio perputaran pekerja, dan untuk produktivitas pekerja, dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pekerja.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat mengetahui perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Pengukuran kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil-hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok / tim.

## 2.5 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, misi dan visi melalui hasil-hasil yang ditampilkan beberapa produk, jasa ataupun proses. Pengukuran kinerja memiliki komponen-komponen yang terdiri atas penetapan indikator kinerja, pencapaian kinerja, dan evaluasi kinerja.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kerangka manajemen strategis, terdapat bagian perencanaan

strategis yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijakan, program dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang akan diukur kinerjanya adalah kebijakan, program dan kegiatan. Untuk mengukur kinerja ketiganya, diperlukan indikator kinerja yang terbagi dalam lima kelompok indikator kinerja yaitu indikator masukan ( *input* ), keluaran ( *output* ), hasil ( *outcome* ), manfaat ( *benefit* ), dan dampak ( *impact* ). Dalam menyusun indikator kinerja diperlukan pemahaman yang baik tentang kegiatan proyek, tujuannya, sumber dana yang tersedia, ruang lingkup kegiatan, dan saling hubungan yang terdapat diantara berbagai kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk memperoleh hasil, manfaat, dan dampak yang diharapkan.

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antar indikator kinerja yang disusun, dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka kerja logis atau *logical framework* yang mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Dalam pembuatan *logical framework* harus mencakup beberapa elemen, yaitu :

- a. Menentukan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak dalam suatu indikator.
- b. Hubungan kausal ( *means-end* ) antara indikator-indikator tersebut.
- c. Asumsi-asumsi yang mengikuti tujuan di setiap tingkatan yang merupakan faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh proyek, yang dapat mempengaruhi hubungan antara masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

- d. Menentukan indikator yang dapat menunjukkan tingkat pencapaian setiap tujuan ( sedapat mungkin kuantitatif ).

Indikator kinerja masukan yang disusun harus telah mengidentifikasi sumber daya apa yang tersedia untuk menghasilkan keluaran. Indikator kinerja keluaran lebih terkait dengan hasil fisik maupun jasa yang dicapai dengan dilaksanakannya kegiatan proyek. Untuk mengetahui pemanfaatan keluaran yang dihasilkan oleh kegiatan proyek perlu disusun indikator hasil yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan proyek pada jangka pendek maupun jangka menengah ( efek langsung ). Indikator yang perlu disusun berikutnya adalah indikator yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan proyek, yaitu indikator manfaat dan dampak.

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan lebih lanjut dari kegiatan pengukuran kinerja dan pengembangan indikator kinerja. Oleh karena itu dalam melakukan evaluasi kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran dan indikator yang telah disepakati dan ditetapkan. Evaluasi kinerja juga merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas dimasa mendatang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan. Evaluasi

kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja.

Evaluasi kinerja berfungsi untuk: (a) mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi; dan (b) memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Melalui evaluasi kinerja dapat diketahui apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program / kegiatan di masa yang akan datang.

Menurut Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak ( 2005 : 20 ), dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen dan Evaluasi Kinerja*" menerangkan bahwa, evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu: mengumpulkan dan menyeleksi informasi, mendeskripsikan dan menginterpretasikan data, mengembangkan dan mengkaji informasi, serta menarik kesimpulan.

Pengukuran kinerja memperlihatkan suatu hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan dengan hasil yang hendak dicapai untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu langkah yang harus diambil adalah dengan melakukan penilaian kembali terhadap sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada tolok ukur kinerja keuangan *sales, gross profit, Return On Investment, operating income*, dan sebagainya.

## 1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk dapat memahami sistem pengukuran kinerja, berikut akan dibahas terlebih dahulu pengertian sistem berdasarkan pandangan beberapa ahli, antara lain :

1. McLeod, Jr ( 1995 : 13 ) dalam bukunya yang berjudul "*Management Information System*" mendefinisikan sistem sebagai berikut :  
*"System is group of element that are integrated with the common purpose of achieving an objective."*
2. Wilkinson ( 1991 : 3 ) dalam bukunya yang berjudul "*Accounting and Information System*" mendefinisikan sebagai berikut :  
*"A system is an intergrated framework that has one or more objectives."*

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan sistem secara keseluruhan adalah kerangka kerja terpadu dari komponen-komponen yang saling berkaitan dan mempunyai sasaran yang ingin dicapai.

Selanjutnya, definisi yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja dinyatakan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

1. Mulyadi ( 1997 : 419 ) dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa" memberikan definisi penilaian kinerja sebagai :

“Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

2. Anthony, Banker, Kaplan dan Young ( 1997 : 54 ) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

*“The activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.”*

3. Atkinson, et. Al. ( 1995 ) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut :

*“Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator ( performance measures ) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer’s perspective, (2) evaluate each activity using customer-validated measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feed-back to help organization members identify problems and opportunities for improvement.”*

4. Anderson dan Clancy ( 1991 : 1008 ) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

*“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”*

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap

aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

## **2. Tujuan dan Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja**

Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi ( 1997 : 420 ) adalah sebagai berikut :

“Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.”

Karakteristik yang efektif dari pengukuran kinerja, antara lain :

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Kesalahan pengukuran harus dihindari, karena kesalahan kecil dapat mengakibatkan pimpinan salah dalam mengambil keputusan atau dapat juga menimbulkan ketidakpuasan karyawan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan biaya dan waktu yang telah dikeluarkan agar tidak melampaui manfaat yang dibutuhkan.
4. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat yang muncul pada individu yang dievaluasi.

### 3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen. Menurut Mulyadi (1997 : 420), pengukuran kinerja dapat dipakai untuk :

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Sedangkan, menurut Lynch dan Cross dalam buku yang berjudul "*Performance Measurement System*" (1993 : 328), seperti yang dikutip oleh

Yuwono, Sukarno, dan Ichsan di dalam buku yang berjudul “Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*” ( 2002 : 29 ), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut ( *reduction of waste* ).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsesus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.